



GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO FIN DE GRADO

PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN DE SIEC SIEC'S INTERNATIONALIZATION PLAN

AUTORA: FÁTIMA BORREGO LÓPEZ-ALONSO

DIRECTORA: MARÍA OBESO BECERRA

SEPTIEMBRE 2020

ÍNDICE

RESUMEN.....	4
ABSTRACT.....	5
1. INTRODUCCIÓN.....	6
2. EMPRESA SIEC.....	7
3. MOTIVOS PARA LA INTERNACIONALIZACION.....	9
4. PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN DE SIEC.....	10
4.1 ELECCIÓN DEL PAÍS.....	10
4.1.1 Metodología utilizada.....	10
4.1.2 Portugal.....	11
4.1.3 Francia.....	16
4.1.4 Marruecos.....	21
4.1.5 Selección del país de destino (Matriz de selección).....	24
4.1.6 Información de interés de marruecos.....	25
4.2 ELECCIÓN DEL MÉTODO DE ENTRADA.....	26
5. GESTIÓN DE LA EMPRESA MULTINACIONAL.....	27
5.1 ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN.....	27
6. CONCLUSIONES.....	29
7. BIBLIOGRAFÍA.....	30

ÍNDICE DE TABLAS

Imagen 2.1 Logo SIEC.....	8
Tabla 3.1 Licitación pública 2020.....	9
Tabla 3.2 Contratación pública 2020.....	9
Tabla 4.1 Matriz de selección de mercados.....	11
Tabla 4.2 Indicadores de crecimiento de Portugal.....	13
Tabla 4.3 Indicadores de crecimiento de Francia.....	18
Tabla 4.4 Indicadores de crecimiento de Marruecos.....	22
Tabla 4.5 Matriz de selección de mercados completa.....	25
Tabla 4.6 Ventajas y desventajas de una <i>Joint Venture</i>	26
Tabla 5.1 Tipos de estrategias de internacionalización.....	28
Tabla 5.2 Resumen ventajas y desventajas del enfoque estratégico.....	29

RESUMEN

En el contexto actual de globalización, se generan múltiples oportunidades de negocio pero a su vez serias amenazas a las empresas, independientemente de su tamaño y ámbito de actuación. Esto conlleva a que el empresario responsable tenga que valorar la posibilidad de acometer nuevos mercados surgiendo así el proceso de internacionalización.

El objetivo del presente trabajo consiste en realizar un “plan de internacionalización” para una empresa buscando un crecimiento sostenible y una obtención de ventajas competitivas, gracias a la entrada en nuevos mercados externos.

El trabajo está estructurado en distintas partes. En una primera, realizaremos la presentación de la compañía elegida, en este caso la empresa cántabra SIEC, revisando sus datos más relevantes. Su actividad fundamental es la construcción con especialización en obra civil, habiendo diversificado su actividad hacia el sector servicios. En el trabajo nos centraremos en el ámbito de la construcción.

En segundo lugar, se elaborará un plan de internacionalización para SIEC. Se comenzarán explicando los motivos que llevan a la empresa a salir al exterior; simultáneamente se realiza un análisis para determinar el país/es que resulten más adecuados para acometer la inversión. Se detectó inicialmente como países potenciales Portugal, Francia y Marruecos. Analizamos distintos aspectos englobados de una forma general en factores de ajuste y los factores críticos de ajuste producto-mercado. Una vez realizado este estudio, se mostrará la matriz de selección de mercados la cual nos posicionarnos sobre cuál será el país elegido. Tras saber cuál es el país de destino, se deben de estudiar los distintos métodos de entrada, para así tener la capacidad de decidir cuál será el más adecuado.

Posteriormente, se realiza la gestión de la empresa multinacional, en concreto la estrategia de internacionalización. De esta manera, se estudiarán los enfoques estratégicos que detallan como va a ser la manera en que la empresa opere en el país seleccionado.

Finalmente, una vez realizado el plan de internacionalización completo, se ha elaborado un epígrafe con las conclusiones más importantes del trabajado realizado haciendo referencia explícita todas las fuentes de información que se han utilizado a lo largo de la realización del mismo.

ABSTRACT

In the current context of globalization, multiple business opportunities are generated but at the same time serious threats to companies, regardless of their size and scope of action. This means that the responsible entrepreneur has to assess the possibility of tackling new markets and thus the process of internationalization emerges.

The aim of this paper is to carry out an "internationalisation plan" for a company seeking sustainable growth and competitive advantages by entering new foreign markets.

The work is structured in different parts. In the first part, we will present the chosen company, in this case the Cantabrian company SIEC, reviewing its most relevant data. Its main activity is construction with specialization in civil works, having diversified its activity towards the service sector. In the work we will focus on the field of construction.

Secondly, an internationalisation plan will be drawn up for SIEC. We will start by explaining the reasons that lead the company to go abroad; simultaneously, an analysis will be carried out to determine the country/s that are most suitable to undertake the investment. Initially, Portugal, France and Morocco were identified as potential countries. We analyze different aspects included in a general way in adjustment factors and the critical factors of product-market adjustment. Once this study has been carried out, the market selection matrix will be shown, which will allow us to position ourselves as to which country will be chosen. After knowing which is the destination country, the different entry methods should be studied, in order to have the capacity to decide which will be the most adequate.

Afterwards, the management of the multinational company is carried out, specifically the internationalization strategy. In this way, the strategic approaches that detail how the company will operate in the selected country will be studied.

Finally, once the "internationalisation plan" has been completed, a section has been drawn up with the most important conclusions of the work carried out, making explicit reference to all the sources of information that have been used throughout the process.

1. INTRODUCCIÓN

Hoy en día nos encontramos en una sociedad globalizada, es por eso que el fenómeno de la internacionalización ha cobrado un papel muy importante en el mundo empresarial. Son muchas las empresas que deciden realizar planes de internacionalización con el objetivo de obtener un notable crecimiento en sus negocios.

El objetivo del presente trabajo es llevar a cabo un plan de internacionalización para que una empresa, en este caso la empresa SIEC, pueda establecerse en un país en el cual no está presente.

En primer lugar se analizará la empresa aportando datos de interés como pueden ser la misión, la visión o los valores de la misma entre otros.

En segundo lugar, se elaborará el plan de internacionalización; explicando en un principio los motivos que llevan a la empresa a salir al exterior. Se realizará una matriz de selección de mercados la cual a través del análisis de los factores contextuales y el ajuste de producto mercado, nos proporcionará la información necesaria para saber cuál es el país más adecuado para realizar la inversión. Una vez decidido el país de destino, se debe de escoger el método de entrada al mismo.

En tercer lugar, se detallará como se va a llevar a cabo la gestión de la empresa multinacional, en concreto, cuál va a ser la estrategia de internacionalización que va a desempeñar la empresa.

Por último, se realiza una conclusión que engloba de manera resumida los aspectos más importantes del plan de internacionalización realizado

2. EMPRESA SIEC

SIECSA, Construcción y Servicios, S.A. es una empresa constructora de ámbito regional, fundada en Cantabria en el año 1976 y cuya trayectoria la ha colocado como referente en el sector de la construcción y servicios complementarios bajo la marca SIEC.

La constructora SIEC pertenece al Grupo Empresarial GRUPO SIECSA que engloba a otras sociedades dedicadas a la fabricación de hormigón, áridos y servicios complementarios como por ejemplo la gestión de parkings, logística sanitaria, servicios deportivos y hoteleros o explotaciones turísticas.

Como empresa constructora, SIEC es la responsable de obras de gran envergadura en Cantabria así como en provincias limítrofes. En la actualidad gestiona diversas actividades: edificación (edificación no residencial y residencial, industrial e instalaciones deportivas), obra civil (hidráulicas, carreteras, urbanizaciones y obras especiales) y servicios.

Entre sus proyectos más importantes en la obra pública se pueden destacar varias obras municipales del Ayuntamiento de Santander así como de otros ayuntamientos como el de Torrelavega y Ampuero. En el año 2017, tomó la decisión de posicionarse en el mercado de Vizcaya contratando diversas obras tanto del Gobierno Vasco como de los Ayuntamientos de Barakaldo, Muxika, Mundaka, etc.

El equipo técnico de SIEC está compuesto por geólogos, ingenieros de caminos, canales y puertos, ingenieros técnicos de minas, de obras públicas, etc; así como por un equipo de expertos en el ámbito de la topografía, delineación, control de calidad, medio ambiente y seguridad y salud. Por otro lado, la plantilla de obras está formada por maquinistas, conductores, mecánicos, albañiles, encofradores, etc.

Durante todos estos años, la empresa ha sido reconocida con diferentes premios por su trabajo bien realizado. En el año 2017, recibió el premio Estrella de Oro a la Excelencia Profesional. Reconocimiento que valora la capacidad de innovar y fomentar un buen desarrollo económico y social, con una filosofía orientada a la Calidad Total. Y en el año 2019, recibió el premio de emprendedores de Cantabria a la Trayectoria Empresarial.

Otro dato a destacar de la empresa es que SIECSA se ha comprometido a apoyar la RSC a través de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Está trabajando en ODS como por ejemplo el de "igualdad" cuyo principal objetivo es desarrollar igualdad de oportunidades en la empresa y aplicar principios de igualdad de trato y oportunidades entre hombres y mujeres. Otro ODS sobre los que la empresa está trabajando es el llamado "acción por el clima", la empresa fomenta y apoya la economía circular para conseguir una reducción de las emisiones de CO2 y conseguir una mitigación del cambio climático.

SIEC realiza distintas actuaciones sociales para conseguir el fin de la pobreza, el hambre cero y la salud y bienestar. Es por eso que ha sido socio patrocinador de Aldeas infantiles en los años 2017 y 2018, colabora con "Médicos sin Fronteras" o copatrocina el Torneo Solidario del Banco Santander para recaudar fondos para UNICEF. Además patrocina el Torneo de golf de la Fundación Ramón Sota para obtener fondos para la investigación del cáncer.

SIEC tiene una visión, misión y unos valores muy definidos. En relación a la visión, la empresa considera que para alcanzar el desarrollo sostenible en su empresa es necesario conciliar e integrar las dimensiones económica, ambiental y social desde el paradigma de una organización responsable y puntera en su sector. Es por eso que la

empresa debe orientarse siempre hacia la máxima calidad dentro de su ámbito de actuación, buscando la satisfacción de los clientes.

En relación a la misión, SIECSA se dedica al diseño y gestión integral tanto de proyectos constructivos, como a la prestación de servicios de diversa índole dentro de los sectores secundario y terciario. La dirección, asegura los recursos necesarios para desarrollar el sistema integrado de gestión. Y la alta dirección desarrolla una implicación y liderazgo para establecer y garantizar la implementación de la política, el código de conducta y los objetivos el Sistema Integrado de Gestión. Trabajan para ofrecer excelentes resultados, y sinergias con todas las personas y grupos de interés vinculados a la organización.

Atendiendo a los valores, SIEC es una organización basada en la transparencia y el respeto por los criterios éticos, orientados hacia una decisiva contribución al bienestar de la sociedad. La búsqueda constante de singularidad, la mejora y la innovación son otros aspectos que están muy presentes en la organización (SIECSA, 2018).

Imagen 2.1. Logo SIEC



Fuente: SIECSA

3. MOTIVOS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN

Internacionalizarse supone operar en un mercado global en el cual las empresas tratan con culturas, costumbres e idiomas diferentes, implica salir de la “zona de confort” de la empresa. A la hora de tomar la decisión de comenzar un proceso de internacionalización hay distintos factores y motivos que llevan a las empresas a emprender esta nueva aventura profesional. Los factores que llevan a la internacionalización se clasifican genéricamente en los factores *push* y los factores *pull*.

La influencia de la globalización y el apoyo de las nuevas tecnologías han provocado una clara disminución de las barreras y costes para poder llevar a cabo una estrategia de internacionalización y es por eso que los directivos de SIEC han visto la oportunidad de poder desempeñar esta estrategia para internacionalizar sus negocios.

Los factores *push* son aquellos que se asocian a las dificultades que existen los mercados locales. La licitación pública de las AAPP en los seis primeros meses ha sido de un 34,8% inferior a la del mismo periodo. A su vez la contratación pública de las AAPP en los seis primeros meses de 2020 ha sido un 55,5% inferior a la del mismo periodo del 2019 (SEOPAN, 2020). Todos estos datos los podemos observar en las tablas 3.1 y 3.2.

Tabla 3.1. Licitación Pública 2020

Licitación pública*	2019 (Enero-Dic.)		2020 (Enero-Junio)		2020 (Estim. Año)	
	Total año	Media Mes	Total periodo	Media Mes	Estim. año	% VAR C/2019
Estado	6.373	531	1.264	211	2.528	-60,3%
CCAA	5.956	496	2.308	385	4.616	-22,5%
AALL	5.890	491	2.565	428	5.130	-12,9%
Total	18.218	1.518	6.137	1.023	12.275	-32,6%

* Valores en millones de euros

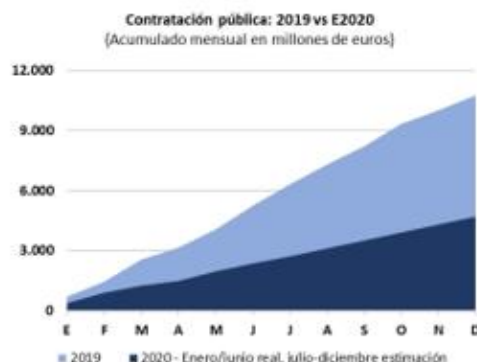


Fuente: Seopan, 2020

Tabla 3.2. Contratación Pública 2020

Contrat. pública*	2019 (Enero-Dic.)		2020 (Enero-Junio)		2020 (Estim. Año)	
	Total año	Media Mes	Total periodo	Media Mes	Estim. año	% VAR C/2019
Estado	5.571	464	1.172	195	2.343	-57,9%
CCAA	2.824	235	704	117	1.407	-50,2%
AALL	2.374	198	468	78	935	-60,6%
Total	10.769	897	2.343	390	4.686	-56,5%

* Valores en millones de euros



Fuente: Seopan, 2020

La crisis sanitaria del COVID-19 ha dado lugar a condiciones económicas y demográficas desfavorables que afectarán al sector de la construcción, el sector de la construcción en España necesitará más tiempo para recuperarse que otros países europeos, se espera que la caída de la producción para 2020 (-15%) sea superior a la media (C de comunicación, 2020), por lo que iniciar un proceso de internacionalización puede ser una buena decisión para seguir creciendo como lo han hecho hasta ahora.

Los factores *pull* se asocian a una visión proactiva de los directivos. En este caso, SIEC tiene varios motivos por los cuales decide internacionalizarse. En un primer lugar, los productos y servicios de la compañía pueden tener posibilidad de éxito en mercados o países en los cuales los productos y servicios que SIEC ofrece aún no ha entrado en el periodo de madurez. A su vez, el hecho de operar en otros países te da la posibilidad de obtener unas dotaciones de recursos más favorables como puede ser la materia prima o la mano de obra. A esto añadir, la constante búsqueda de la eficiencia que la compañía realiza como pilar estratégico en la diversificación de negocios y búsqueda de un tamaño mínimo para competir.

4. PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN DE SIEC

La correcta selección de los mercados permite dirigir los recursos y adecuar la oferta hacia aquellos mercados donde la empresa tiene mayores probabilidades de éxito y de mantenimiento a largo plazo.

Una vez que han sido explicados los motivos por los cuales SIEC va a comenzar una estrategia de internacionalización, en este epígrafe se van a proponer tres posibles países de destino para la inversión. Se realizará un análisis detallado sobre distintas variables las cuales nos ayudarán a seleccionar el país más adecuado en el que llevar a cabo este plan de internacionalización. Para estudiar todas estas variables utilizaremos la llamada matriz de selección de mercados.

Una vez, se ha decidido cuál va a ser el país de destino, se llevará a cabo la elección del método de entrada, que en este caso la empresa va a optar por entrar al país a través de la inversión directa que explicaremos en el epígrafe posterior.

4.1 ELECCIÓN DEL PAÍS

4.1.1 Metodología utilizada

Para la elección del país de destino de la inversión, vamos a valorar tres posibles países sobre los cuales analizaremos distintos aspectos teniendo en cuenta la matriz de selección de mercados. Para desarrollar de una forma correcta y completa dicha matriz se analizarán variables que pueden afectar a la empresa realizando a su vez una calificación de cada una de ellas. La matriz se divide en dos partes; la primera parte que hace referencia a los factores contextuales a través de los cuales se analiza el nivel de riesgo político y económico de cada país así como a su diversidad cultural, y una segunda parte que se denomina ajuste producto-mercado que informa sobre el potencial de oportunidades que el país ofrece a la oferta de la empresa. Una vez que se haya

obtenido la calificación de cada país, aquel que obtenga la mejor puntuación será el elegido para realizar el plan de internacionalización.

Tabla 4.1: Modelo Matriz Selección de Mercados

	País A	País B	País C	País D
Factores contextuales				
A: aceptable				
NA: no aceptable				
Riesgo económico y político
Diversidad cultural
Ajuste producto-mercado				
1:desfavorable				
5:muy favorable				
Ajuste producto	
Tamaño mercado y crecimiento	
Estructura competitiva	
Total	

Fuente: Pla Barber y León Darder 2004

Debido a que SIEC no está internacionalizada, los tres países de estudio que se han elegido han sido los países fronterizos con España, por tanto, analizaremos a Portugal, Francia y Marruecos. La proximidad geográfica así como las similitudes a nivel cultural con Francia y Portugal hacen que ambos países puedan ser unos buenos destinos para iniciar el proceso de internacionalización. Por otro lado, Marruecos es un país con oportunidades de negocio debido al crecimiento de su mercado y además SIEC ha colaborado en algún proyecto en dicho país, por lo que también puede ser un país en el que el plan de internacionalización pueda realizarse con éxito.

4.1.2 Portugal

El primer país seleccionado para realizar el plan de internacionalización es Portugal. Un país fronterizo con España y miembro también de la Unión Europea. Teniendo de referencia a España, las diferencias culturales entre ambos países no son muy llamativas por lo que puede resultar ser una buena opción para llevar a cabo la inversión.

4.1.2.1 Factores contextuales

Como hemos mencionada anteriormente, los factores contextuales sirven para poder analizar el riesgo económico y político, así como la diversidad cultural del país.

❖ Riesgo económico y político

Portugal es la economía número 48 por volumen de PIB. El Producto Interior Bruto del país en el primer trimestre del 2020 cayó un -3,8% respecto al último trimestre del 2019, la variación interanual del PIB ha sido del -2,3%; 45 décimas menor que el PIB del 2019 que fue del 2,2%. La cifra del PIB en el primer trimestre del 2020 ha sido de 52.283

millones de euros, por lo que Portugal se sitúa como la economía número 35 de 50 en el ranking de PIB trimestral. El crecimiento del PIB producido en el año 2019, fue impulsado principalmente a la fuerte demanda interna. Según estimaciones del FMI (actualizadas el 14 de abril de 2020) debido a la crisis sanitaria del COVID19 se prevé que el crecimiento del PIB caiga a -8% en 2020 y que luego se produzca una subida a 5% en 2021, según la recuperación económica posterior a la pandemia (Santandertrade, 2020).

Portugal tiene un PIB per cápita trimestral de 5.087 euros, en el ranking en el que se ordenan los países en función de su PIB per cápita trimestral, Portugal se encuentra en el puesto 29, por lo que los portugueses tienen, según este parámetro, un bajo nivel de riqueza en relación a los 50 países que forman dicho ranking (Datosmacro, 2020).

Esta reciente prosperidad ha permitido al país reducir de manera significativa su déficit de presupuesto, se situó en el -0.1% y se espera presupuesto positivo para 2020 con un superávit de 0,5% del PIB.

La relación deuda publica bruta /PIB sigue siendo de las más altas de la UE, sin embargo, la Comisión Europea felicitó al gobierno portugués por los esfuerzos que está llevando a cabo para respetar las normas europeas mientras sigue llevando a cabo una política ambiciosa para apoyar el crecimiento y la justicia social. A pesar de la mejora de la situación económica, el sistema bancario sigue siendo frágil debido al alto nivel de préstamos impagos. La tasa de inflación según las estimaciones del FMI debería de caer a -0,2% en el 2020 y luego subir a 1,4% en el 2021 (Santandertrade, 2020).

Respecto a la tasa de desempleo podemos observar que bajo a un 6,7% en el 2019 (Datosmacro, 2020). Ahora bien, el FMI prevé que este índice se vea afectado fuertemente por el impacto económico negativo producido por la pandemia del COVID-19.

Atendiendo a los sectores económicos del país podemos decir que el sector agrícola comprende alrededor de 2,1% del PIB y emplea a un 6% de la población activa. La minería concretamente del cobre y estaño representa una buena parte del PIB del país. Por otro lado, el sector industrial contribuye a 19,2% del PIB y emplea a 24% de la población activa, se caracteriza por ser una empresa manufacturera moderna que está dominada por pequeñas y medianas empresas. Sus principales sectores de actividad son la metalurgia, construcción, maquinaria, industria eléctrica y electrónica y la ingeniería mecánica y textil. El turismo el particular desempeña un papel importante en el crecimiento de la economía portuguesa, en el 2018 creció un 8,1% (santandertrade, 2020).

La clasificación del entorno empresarial mide la calidad o el atractivo del entorno empresarial en los 82 países cubiertos por las previsiones de *The Economist*. Se analizan distintos criterios tales como el entorno político, el entorno macroeconómico, la competencia hacia la inversión, etc. Portugal obtiene una calificación de 6,62, obteniendo así la posición 38/82 (Santandertrade, 2020).

La prima de riesgo en Portugal cotiza en los 83 puntos, la prima de riesgo española cotiza actualmente en 85 por lo que el riesgo de ambos países es bastante similar. Su

valor ha caído durante estos últimos doce meses 4 puntos y en lo que va de año ha ascendido 19 puntos (Datosmacro, 2020).

Después de un par de años de gran expansión, la economía portuguesa continuará su tendencia de desaceleración en 2020. El factor principal detrás de la desaceleración es la degradación del entorno externo y sus efectos indirectos sobre el consumo interno. Se prevé que el crecimiento de las exportaciones se estanque durante el 2020 y la inversión privada y pública crecerá más lentamente debido a la falla del gobierno para mantener el stock de capital público. Sin embargo, Portugal continuará siendo una de las economías de mejor desempeño, en general las perspectivas siguen siendo alentadoras pero están sujetas a importantes riesgos a la baja (Coface for trade, 2020).

Tabla 4.2. Indicadores de crecimiento

PORTUGAL 					
Indicadores de crecimiento					
Año	2017	2018	2019	2020	2021
PIB (miles de millones de USD)	221,28	240,90	236,41	243,23	253,00
PIB per cápita (USD)	21483	23437	23031	23731	24728
Saldo de la Hacienda Pública (en % del PIB)	-0,5	-0,1	0,2	0,3	0,5
Endeudamiento del Estado	123,9	120,1	117,6	114,8	109,3
Tasa de inflación	1,6	1,2	0,9	1,2	1,3
Tasa de paro (% de la población activa)	8,9	7,0	6,1	5,6	5,4

Fuente: IMF- World Economic Outlook Database, 2020

Respecto a lo que al marco político se refiere, Portugal es una República Democrática semi-presidencialista con cuatro órganos de soberanía: el presidente de la república, la asamblea de la república, el gobierno y los tribunales. El presidente de la república, Marcelo Rebelo de Sousa, ejerce el poder ejecutivo y su principal función es la supervisión del gobierno. La asamblea de la república se elige cada cuatro años y consta de 230 diputados, su función principal es apoyar al gobierno y aprobar o descartar planes y presupuestos, es la institución legislativa principal donde se discuten los principales proyectos de ley.

Atendiendo a todo lo mencionado, podemos decir que el riesgo país de Portugal es aceptable.

❖ Diversidad cultural

La población de Portugal es actualmente de 10.276.617 habitantes y tienen una densidad de población de 111 habitantes por kilómetro cuadrado. El país está formado por un área continental y dos archipiélagos, la capital del país es Lisboa.

El idioma oficial es el portugués, pero debido a la influencia turística y a la similitud con algunos idiomas es fácil poder comunicarse en lenguas como el español, inglés o francés. La moneda oficial es el euro, el euro es la sucesora del escudo; antigua moneda de este territorio. La religión principal de Portugal es el catolicismo, las estadísticas dicen que 8 de cada 10 portugueses son católicos. Así mismo en el país convive un gran número de evangélicos o protestantes mientras que los judíos, musulmanes, ortodoxos o testigos de Jehová son grupos minoritarios (turismoenportugal, 2020). Portugal es católica no solo en un sentido religioso sino también social y cultural, aunque la Iglesia y el Estado fueron separados durante la Primera República los dos órganos han seguido formando una red sin fisuras en muchos ámbitos de la vida (Blog Portugal).

Las diferencias culturales entre España y Portugal son prácticamente escasas. La principal diferencia es el idioma oficial de país. Hay tradiciones que son distintas entre los países, como por ejemplo la existencia de la diferencia horaria, ya que el día comienza una hora antes que en España. Atendiendo a todo lo que acabamos de mencionar, podemos decir que la valoración en la matriz de selección en este aspecto va a ser aceptable (Digital Sevilla, 2018).

4.1.2.2 Factores de ajuste

A la hora de analizar los factores de ajuste, en un primer lugar se tendrá que estudiar el ajuste del producto, es decir, se deben de tener en cuenta todas las modificaciones y ajustes de producto que se deben de llevar a cabo para invertir en el nuevo país. De esta manera se puede saber si son muchos los cambios que se necesitan realizar ya que cada país es diferente y posee una normativa distinta, por lo que este punto es de gran importancia a la hora de elegir un país u otro (Pla Barber y León Darder).

En este caso, en Portugal no existen restricciones a la entrada de capital extranjero. El marco normativo portugués se basa en un principio de no discriminación por razón de la nacionalidad del inversor. No es obligatorio tener un socio portugués ni existen limitaciones respecto a la repatriación de beneficios o dividendos. Las normas que se aplican a los inversores extranjeros son las mismas que se aplican a la inversión nacional. Además la inversión internacional no está sujeta a ningún tipo de registro. No obstante, aquellos socios que no residan en el país a efectos fiscales deben de obtener un número de identificación fiscal portugués. Los ciudadanos de la Unión Europea pueden obtener el número directamente ante la administración tributaria. Hay que tener en cuenta las posibilidades de inversión que ofrece el país dependiendo si será una inversión individual o colectiva (Aicep, 2020).

Para ejecutar obras de cualquier naturaleza e importe cualquier empresa; ya sea portuguesa o no, debe de tener una licencia la cual es otorgada por el Gobierno Portugués, y en concreto el *Instituto dos Mercados Públicos, do Imobiliário e da Construção* (Technad group).

Teniendo en cuenta lo que acabamos de mencionar, considero que el ajuste producto de Portugal es favorable con un valor de 4.

En segundo lugar, hay que analizar el tamaño de mercado y el potencial de crecimiento. En Portugal existen dos centros de consumo principales que son Lisboa y Oporto y el país cuenta con una población de 10.281.762 habitantes. El salario mínimo interprofesional ha aumentado en el país a 740,8 euros al mes, por lo que los

trabajadores han ganado poder adquisitivo el último año (Datosmacro, 2020). Por otro lado, se ha producido un descenso del PIB en el primer trimestre de 2020, ha caído -3,8% respecto al cuarto trimestre de 2019 y se ha producido un aumento en la tasa de desempleo (Datosmacro, 2020).

El sector de la construcción en Portugal ha originado un crecimiento ya que vive un buen momento en cuanto al crecimiento del número de proyectos en marcha. Esto lo podemos afirmar atendiendo a datos como por ejemplo, el aumento de las cifras de las licencias de obra, ya que aumentaron un 18,5% y los edificios terminados crecieron en un 16,1%. A lo largo del año 2018, las regiones norte y centro (Lisboa y Oporto) han aglutinado el 69,6% de las obras concluidas y el 64,8% de los hogares terminados en construcciones nuevas para residencia familiar. El área metropolitana de Lisboa representa por sí sola el 11,6% de las cifras totales del país. Por otro lado, el mercado de la rehabilitación en Portugal continúa en un momento álgido, con un gran interés en la compra de edificios con objetivos de reconversión o rehabilitación. Hay que destacar, la importancia de los compradores extranjeros focalizados en los centros de las ciudades gracias a los precios atractivos, la calidad de la oferta y las condiciones de seguridad (Aipex, 2020).

Sin embargo, aunque el escenario en general es positivo, hay factores que pueden condicionar el mercado como puede ser la incertidumbre sobre el periodo necesario para la obtención de la licencia, la nueva o cambiante normativa con respecto al alquiler o a la subida de los costes de la producción (Aipex, 2020).

Por otro lado, el sector de la construcción no es considerado un sector económico clave y con alto potencial a la hora de invertir en el país debido a que los principales sectores con un alto potencial para realizar una inversión son las biotecnologías, los sectores eléctricos y electrónicos o el turismo entre otros (Santandertrade, 2020).

Atendiendo a todo lo mencionado, considero que el tamaño de mercado y el potencial de crecimiento en Portugal es intensa, asignando un valor de 3.

Y por último, hay que analizar la estructura competitiva. Las constructoras lusas, se encuentran en alerta por el dominio español en la obra de Portugal y acusan al gobierno portugués de facilitar la penetración excesiva del mercado al dividir los grandes proyectos en pocos lotes. En los últimos años, empresas españolas se han hecho con un tercio de todos los contratos de obras públicas lusas con un valor superior a los 10 millones de euros (Hernández-Morales. A, 2019).

La mayor constructora lusa, Mota Engil, ha sido la primera en denunciar la “invasión española” en el momento en el que el presidente portugués Antonio Costa prepara una nueva ola de inversiones públicas en infraestructuras. Lo cierto es que con raras excepciones, los mayores contratos seguirán cayendo en manos españolas (Alves.J, 2019). Las principales empresas españolas que operan en Portugal también serán competencia para SIEC, estas empresas son FCC, Ferrovial, Dagrados (ACS), Sacyr y Acciones las cuales han obtenido contratos por casi 1.000 millones. (E.B, 2020)

Teniendo en cuenta todo lo mencionado, considero que la estructura competitiva en Portugal es favorable, con un valor de 4.

4.1.3 Francia

El segundo país seleccionado es Francia, un país fronterizo con España, miembro también de la Unión Europea. Las diferencias culturales con España no son muy elevadas por lo que puede resultar un buen país para llevar a cabo el plan de internacionalización.

4.1.3.1 Factores contextuales

A través del estudio de los factores contextuales podremos analizar el riesgo económico y político del país así como la diversidad cultural.

❖ Riesgo económico-político

En 2019, Francia se situó como la séptima potencia económica mundial, justo detrás del Reino Unido y la India. La recuperación del país de la crisis económica ha sido más tardía que en otros países europeos y sigue siendo frágil debido a las inestabilidades estructurales. El PIB creció en 1,3% en 2019, apoyado por una inversión fuerte, un consumo sólido y condiciones externas favorables unidas a reformas internas. Según las estimaciones actualizadas del FMI (del 14 de abril de 2020), debido a la crisis sanitaria del COVID-19, se prevé que el crecimiento del PIB caiga a 7,2% en 2020 y que luego repunte a 4,5%, según la recuperación de la economía global posterior a la pandemia (Santandertrade, 2020).

Francia tiene un PIB per cápita trimestral de 8.701 euros, -287 euros menos que en el mismo trimestre del año anterior cuando fue de 8.988 euros. Si se ordenan los países en función de su PIB per cápita trimestral, Francia se encuentra en el puesto 20 de 50 (Datosmacro, 2020).

El déficit público se incrementó como resultado de medidas fiscales que buscaron hacer crecer el poder adquisitivo y la conversión del crédito de competitividad y empleo en una reducción permanente en las contribuciones al empleador. Según la enmienda de 2019 a la ley financiera, el déficit del presupuesto llegó a 3,1% en 2019, su nivel más alto en nueve años. Debería de ser controlado por debajo del objetivo europeo de 3% del PIB en 2020, y llegar a 2,2% del PIB según el decreto financiero de 2020 (Santandertrade, 2020).

La deuda pública francesa es una de las más altas de la eurozona (99,3% del PIB según el FMI) y no da señales de mejorar. La inflación fue de un 2,1% en el año 2018 y cayó a 1,3% en el 2019, se prevé que baje a 0,3% en 2020 y luego suba a 0,7% en 2021, según las últimas perspectivas de la economía mundial del FMI. El presupuesto de 2020 francés contempla nuevos recortes fiscales y otros incentivos para apoyar el poder adquisitivo de los trabajadores y la competitividad empresarial, también incluye nuevas simplificaciones de medidas administrativas y de impuestos; la prolongación de la estrategia de reducción de la pobreza, el aumento del presupuesto en defensa de seguridad; y el apoyo a la transición energética. Además también se prolongará el “Gran plan de inversión”, para acelerar la emergencia de un nuevo modelo de crecimiento. Todas estas acciones responden a cuatro desafíos principales: acelerar la transición ecológica, construir una sociedad capacitada, afianzar la competitividad en la innovación y construir un estado de la era digital (Santandertrade, 2020).

Francia afronta desafíos estructurales como son: un desempleo estructuralmente elevado, una débil competitividad, y una elevada deuda tanto pública como privada. Los altos índices de desempleo (especialmente entre los jóvenes) siguen siendo una preocupación mayor para los responsables de las políticas públicas. A pesar de su baja gradual, los índices de desempleo en Francia siguen siendo elevados. Por lo demás, el FMI prevé que esta tendencia se vea fuertemente afectada por el impacto económico negativo de la pandemia del COVID-19. Se estima que la tasa aumentará en 10,4% en 2020 y que debiera permanecer estable en este nivel en 2021. Las tasas de empleo de diferentes sectores desfavorecidos siguen siendo bajas a pesar de la reforma laboral aprobada en 2017 que busca inyectar una mayor flexibilidad al mercado laboral (Santandertrade, 2020).

En relación a los sectores económicos, podemos decir que Francia es la mayor potencia agrícola de la Unión Europea. No obstante, el sector agrícola representa una mínima parte del PIB del país (1,6%) y emplea a un 3% de la población. La industria manufacturera en Francia está muy diversificada, pero el país se encuentra inmerso en un proceso de desindustrialización que se traduce en la subcontratación de muchas actividades. La industria representa más de un 17% del PIB, y emplea a un quinto de la población activa. Los principales sectores industriales en Francia son las telecomunicaciones, la electrónica, la automoción, la industria aeroespacial y la armamentística. El sector terciario representa cerca del 70% del PIB francés y emplea a más de tres cuartos de la población activa (Santandertrade, 2020).

La clasificación del entorno empresarial mide la calidad o el atractivo del entorno empresarial. Esta clasificación la forman 82 países y Francia se sitúa en la posición número 32. Este indicador se mide a través del análisis de distintos criterios, en concreto 10, tales como el entorno político, el entorno macroeconómico, las oportunidades de negocios, las tasas de impuestos, etc (Santandertrade, 2020).

La prima de riesgo en Francia cotiza en 30. En los últimos doce meses la prima de riesgo ha aumentado 4 puntos y en lo que va de año ha subido 4 puntos. En cambio, en España, la prima de riesgo cotiza en 80 puntos, por lo que la diferencia del riesgo entre ambos países es bastante significativa (Datosmacro, 2020).

La economía francesa continuará mostrando resistencia en 2020, gracias a la fuerte demanda interna. Se espera que el consumo de los hogares se acelere debido a la creación de empleo y las medidas fiscales del gobierno para aumentar el poder adquisitivo. Los salarios reales aumentarán en general en un mercado laboralmente persistentemente ajustado (tres cuartos de las empresas de construcción y la mitad de todas las empresas industriales experimentaban dificultades de contratación a finales de 2019). Aunque las condiciones de financiamiento siguen siendo favorables, se espera que la inversión residencial continúe desacelerándose. Por lo tanto, el sector de la construcción volverá a estar impulsado por el segmento no residencial y principalmente por los almacenes, en línea con el auge del comercio electrónico ya que las obras públicas disminuirán. A pesar de un contexto externo desfavorable (desaceleración en EEUU y china y un crecimiento débil en la UE), las exportaciones seguirán siendo resistentes gracias a los sectores no cíclicos. El comercio exterior tendrá un impacto negativo en el crecimiento y a medida que la actividad se enfría, las insolvencias se recuperarán ligeramente a lo largo del 2020 y 2021 (Coface, 2020).

Tabla 4.3 Indicadores de crecimiento

FRANCIA 					
Indicadores de crecimiento					
Año	2017	2018	2019	2020	2021
PIB (miles de millones de USD)	2591,78	2780,15	2707,07	2771,62	2876,23
PIB per cápita (USD)	40109	42953	41761	42644	44133
Saldo de la Hacienda Pública (en % del PIB)	-2,6	-2,5	-2,4	-2,5	-2,4
Endeudamiento del Estado	98,4	98,4	99,3	99,2	99,0
Tasa de inflación	1,2	2,1	1,2	1,3	1,4
Tasa de paro (% de la población activa)	9,4	9,1	8,6	8,4	8,3

Fuente: IMF- World Economic Outlook Database

Atendiendo al marco político del país, Francia es una República, democracia parlamentaria combinada con el poder presidencial. El presidente de la República es el jefe de Estado (Emmanuel Macron), es elegido por sufragio universal directo para un mandato de 5 años. El primer ministro (Edouard Philippe) es el encargado de determinar el importe de los gastos e ingresos del Estado y prepara una parte de los proyectos de ley. El Parlamento está compuesto por el senado y por la asamblea nacional. Los 348 senadores son elegidos por sufragio universal indirecto por 9 años y los 577 diputados son elegidos por sufragio universal directo y se encargan de examinar sucesivamente los proyectos y propuestas de ley, votan las leyes y ejercen la función del control del gobierno (Santandertrade, 2020).

Teniendo en cuenta todo lo mencionado, podemos decir que el riesgo del país es aceptable.

❖ Diversidad cultural

Francia con una población de 67.098.824 personas, es un país muy poblado y tiene una densidad de población de 122 habitantes por kilómetro cuadrado. La mayor parte de la población francesa es creyente, en concreto el 80,85% y la religión más extendida es el Cristianismo con un 70,19% de personas que lo profesan. En el país también es muy importante el Islam, con un 7,89% de la población de lo profesa (Datosmacro, 2020). Esta diversidad de religiones ha dado lugar a problemas como los múltiples atentados terroristas sufridos en el país en los últimos años.

El idioma oficial es el francés, aunque gran parte de la población se maneja de forma perfecta con el inglés. La moneda oficial es el euro.

En relación al mundo de los negocios, los hábitos de negocio de Francia combinan la influencia germánica con el carácter latino del sur, es un país conocido por su

centralismo, todo comienza y termina en París. La cultura de negocios es bastante formal, por lo que es importante contar con buenos contactos antes de introducirse en el país (Pla Barber y León Darder).

En Francia las relaciones son muy formales y la comunicación es muy protocolaria, se lleva a cabo más por lo escrito que oralmente. Contar con un equipo directivo francés que transmita confianza por cuestiones culturales e idiomáticas es recomendable (Diario el exportador).

Las diferencias culturales entre Francia y España no son muy significativas, principalmente es el idioma y la diversidad de religiones ya que la presencia de la población musulmana en el país es muy elevada.

Al ser la diversidad cultural entre ambos países pequeña, la valoración global de este apartado para la matriz de selección va a ser aceptable.

4.1.3.2 Factores de ajuste

En primer lugar, analizamos el ajuste producto para saber si se necesita realizar modificaciones para poder invertir de una forma correcta y eficiente en el país de destino. Francia es un mercado de 66 millones de consumidores con un poder adquisitivo elevado y tendencia a un crecimiento moderado pero regular. Según EUROSTAT, en términos de poder adquisitivo, el PIB per cápita de Francia es un 9% superior a la media comunitaria (Gobierno de España, 2020).

Francia es un país con varias reglamentaciones, fruto de una larga tradición de profesiones, oficios y normas que se han consolidado a lo largo de los años, fruto de los pactos. Existen por ello barreras de entrada, no siendo a veces legales las más importantes o disuasorias (Gobierno de España, 2020). Alemania y Francia son los países que más barreras ponen a la entrada de productos españoles. Francia es el estado que más problemas pone a las exportaciones españolas de mercancías con un 45,1% de los obstáculos denunciados. Los problemas más importantes para las empresas españolas a la hora de exportar son los relacionados con los requisitos técnicos, los retrasos de pagos y las trabas administrativas y fiscales (Ramírez .L, 2017).

Por otra parte, los obstáculos comerciales más puestos de manifiesto por las empresas españolas son los relativos a las normas técnicas que suponen más del 70% de los problemas detectados. Destacan aquellos que se refieren a la falta de armonización, que obliga a las empresas a tener que cumplir con las normas de cada estado miembro al que se dirija el producto. Finalmente, los obstáculos relacionados con los envases y embalajes ocupan el segundo lugar por orden de importancia, suponiendo casi el 15% del total de los obstáculos, todos ellos causados por falta de armonización en el etiquetado de determinados productos (Ramírez, 2017). Es importante seguir las obligaciones en cuanto a la información del consumidor (etiquetado de los productos), denominaciones de origen, precios y condiciones de venta, plazos de entrega, publicidad, promociones, saldos y garantías (Gobierno de España, 2020).

Por otro lado, una constructora que quiera trabajar en Francia tiene que estar informada de las particularidades de la garantía decenal, ya que la ley francesa dice que cualquier constructor que interviene en la estructura de un edificio tiene obligación de contratar un seguro de responsabilidad decenal (La Vanguardia, n.p).

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, considero que el ajuste producto de Francia es desfavorable con una puntuación de 2.

En segundo lugar, es necesario analizar el tamaño de mercado y su potencial de crecimiento. Pese a la madurez del mercado, Francia sigue siendo un mercado atractivo para establecer relaciones comerciales y desarrollar negocios. Con 67 millones de habitantes y una tasa de natalidad alta y dinámica es una economía potente; la segunda europea tras Alemania y la quinta mundial. Su industria es potente gracias a las políticas estables y la inversión del gobierno así como gracias a la protección de las empresas para que sean fuertes y de dimensiones internacionales (Diario el exportador)

Se trata de un país muy estable y un mercado con proyección. Si bien es cierto que es muy reglamentista cuenta con una legislación laboral muy garantista y proteccionista y los costos son más elevados que en algunos países de Europa, también presente una serie de ventajas como por ejemplo, los tipos de interés son uno de los más bajos de Europa o la tasa de morosidad es muy baja. Además, aunque los costos son muy elevados, los precios de venta al público con también más altos (Diario el exportador).

La estructura del gasto de los consumidores franceses ha cambiado drásticamente en los últimos años pero la vivienda sigue siendo el principal segmento de asignación de gasto, representando el 23,5% del gasto (Diario el exportador).

En lo relativo al sector de la construcción, tras un periodo interrumpido de ocho años a la baja, en el 2016 experimentó un crecimiento en volumen y se prevé que continúe su progresión. Gracias a la exposición internacional de maquinaria y técnicas para las obras públicas, la construcción y la industria de los materiales y el crecimiento de la vivienda nueva. A pesar de esta información positiva, las constructoras se quejan de un estancamiento de los precios al mismo tiempo que las operaciones inmobiliarias los elevan a un ritmo mucho más rápido (Gobierno de España, 2018).

Teniendo en cuenta lo mencionado, considero que el tamaño de mercado y potencial de crecimiento es Francia es favorable con una puntuación de 4.

En tercer lugar, se debe realizar un análisis de la estructura competitiva. La industria constructora y el mercado inmobiliario en Francia atraviesan un gran momento de forma, el sector creció a un ritmo del 4,7%; es por eso que Francia se ha convertido en un destino predilecto para las empresas españolas (Doubletrade, 2018).

Hace años surgió la llamada guerra del “ladrillo”, los constructores franceses no querían la competencia de los españoles, que eran acusados de tirar los precios. Los franceses acusaban a los españoles de competencia desleal. Los expertos aseguran efectivamente que los españoles ganaban un gran número de proyectos en el país francés (Benito. M, 2014).

Existe competencia en el sector de la construcción en Francia. Algunas de estas empresas, las cuales muchas son muy potentes como por ejemplo las francesas Vinci, Bouygues y Eiffage (Morán. C, 2016).

En relación a todo lo mencionado, considero que la estrategia competitiva es favorable, asignándole una puntuación de 4.

4.1.4 Marruecos

El tercer país seleccionado es Marruecos, país de África del norte y que se distingue por sus influencias culturales bereberes, árabes y europeas.

4.1.4.1 Factores contextuales

Un análisis de los factores contextuales nos va a permitir conocer el riesgo económico y político del país así como la diversidad cultural del mismo.

❖ Riesgo económico-político

En los últimos años, la economía marroquí se ha caracterizado por la estabilidad macroeconómica y los bajos niveles de inflación. La economía marroquí sigue siendo sólida y se basa principalmente en las exportaciones, un auge de la inversión privada y el turismo. Sin embargo, el crecimiento se ralentizó desde 2014, y fue de 2,2% en 2019 (en comparación con 3% en 2018). Según el Banco Mundial, la ralentización se debe sobre todo a un volátil sector agrícola y un lento crecimiento del sector terciario. No obstante, el crecimiento no agrícola fue equivalente a 3,4% en 2019, impulsando la economía gracias a resultados de fosfatos, químicos y textiles. Según las previsiones del FMI, actualizadas en 14 de abril de 2020, debido al brote de COVID-19, se prevé que el crecimiento del PIB caiga a un -3,7% en 2020 y luego repunte a 4,8% en 2021 (Santandertrade, 2020).

El PIB per cápita en Marruecos en el año 2018 fue de 2851,64 euros, para ver la evolución de este indicador en el país es interesante mirar unos años atrás y comprarlos estos datos con los del año 2008 cuando el PIB per cápita era de 2122. Si ordenamos los países en función de su PIB per cápita, Marruecos se encuentra en el puesto 129 de 196, por lo que sus habitantes tienen un bajo nivel de riqueza en relación al resto de países de la clasificación (Datosmacro, 2020).

El déficit fiscal se estabilizó en 2019 (-4%) y se prevé que se reduzca a un 3,5% en 2020 y 2021. Se ha producido un aumento del gasto público bajo forma de una mayor inversión pública. Marruecos no ha logrado frenar el problema creciente de la evasión fiscal; se estima que la fuga de capital ha sido de unos 37 millones de MAD en los últimos 10 años. Por otro lado, la tasa de inflación tuvo un nivel bajo en 2019 (0%) y debiera aumentar en 2020 y 2021 (0,3% y 1,3%) (Santandertrade, 2020).


El desempleo sigue bajando, aunque la tasa de desempleo es elevada (9,2% en 2019). La tasa de pobreza sigue siendo de las más altas de la región mediterránea, con un 15% de la población viviendo por debajo del umbral de pobreza. También hay grandes diferencias en los niveles de desarrollo de las diferentes regiones. El FMI prevé que la tasa de desempleo se vea afectada fuertemente por el impacto económico de la pandemia de COVID-19: actualmente, se estima que la tasa aumentará a 12,5% en 2020 y luego bajará a 10,5% en 2021 (Santandertrade, 2020).

En el último informe de 2019, Marruecos obtiene 60,01 puntos en el índice de competitividad, que mide como un país utiliza sus recursos y su capacidad para proveer a sus habitantes de un alto nivel de prosperidad. Ha mejorado su puntuación respecto al año anterior y se mantiene en la misma posición del ranking de competitividad mundial. Las importaciones en Marruecos crecieron un 4,67% en el 2019 respecto al año anterior y las compras al exterior representan el 43,03% de su PIB (Datosmacro, 2020).

Dada la riqueza del suelo de Marruecos, la economía está dominada por el sector agrícola. Este sector emplea a casi el 37,9% de la fuerza laboral y contribuye al 12,3% del PIB, el crecimiento económico depende en gran medida de este sector. La industria aporta 25,9% del PIB y emplea a 21,6% de la fuerza laboral. El sector de servicios representa algo menos de la mitad del PIB y emplea a 40,5% de la fuerza laboral, este sector creció 2,7% en el 2018, encabezado por el sector inmobiliario y turismo (Santandertrade, 2020).

En 2020 se espera que el déficit presupuestario se mantenga estable, el aumento de los ingresos debe ser impulsado por una mayor privatización. La desaceleración agrícola de 2019 se espera que se recupere en el 2020, sin embargo, el repunte se verá limitado por las débiles perspectivas del crecimiento de la zona euro (Coface, 2020).

Tabla 4.4. Indicadores de crecimiento

MARRUECOS 					
Indicadores de crecimiento					
Año	2017	2018	2019	2020	2021
PIB (miles de millones de USD)	109,71	118,53	119,04	124,54	132,77
PIB per cápita (USD)	3148	3366	3345	3464	3656
Saldo de la Hacienda Pública (en % del PIB)	-4,2	-4,0	-4,0	-3,5	-3,5
Endeudamiento del Estado	65,1	65,0	65,3	64,5	63,2
Tasa de inflación	0,8	1,9	0,7	1,1	2,0
Tasa de paro (% de la población activa)	10,2	9,8	9,2	8,9	8,5

Fuente: IMF- World Economic Outlook Database

En relación al marco político, la forma de gobierno de Marruecos es una monarquía constitucional con un parlamento electo. El poder ejecutivo es compartido por el gobierno y por el Rey (Mohamed VI). El primer ministro (Saadeddine Othmani) adquiere el rango de jefe de gobierno. El consejo de gobierno delibera sobre las políticas públicas y sectoriales, el compromiso de la responsabilidad del gobierno ante la cámara, los temas relacionados con los derechos humanos, el orden público y los proyectos de ley (Santandertrade, 2020).

Atendiendo a todo lo mencionado, podemos decir que el riesgo país de Marruecos es aceptable.

❖ Diversidad cultural

Marruecos cuenta con una población de 35220000 personas y presenta una moderada densidad de población, 79 habitantes por kilómetro cuadrado. Su capital es Rabat y su moneda *Dirhams* marroquíes. El idioma oficial es el árabe y el *tamazight* (bereber. El 60% de la población árabe habla marroquí, mientras que entre el 30% y el 40% habla bereber. El francés es la segunda lengua de Marruecos y ocupa un lugar muy importante en la vida pública. En relación al idioma de los negocios, el francés se usa en un contexto comercial y el árabe para cuestiones administrativas (Santadertarde, 2020)

El islam es la religión del estado y es practicada por la totalidad de la población, aunque existe libertad religiosa. El 90% de los marroquíes son de fe sunita, y existe una minoría judía. El día está marcado por las cinco llamadas a la oración; durante el mes del Ramadán los marroquíes no comen, ni beben ni fuman desde la salida del sol hasta el anochecer. En Marruecos existe una tasa de alfabetización del 52,3% (Santandertrade, 2020).

Las diferencias culturales entre España y Marruecos son muy significativas, pero sí que es cierto que para la actividad que SIEC va a desarrollar no es de gran importancia estas diferencias culturales por lo que la diversidad cultural será aceptable.

4.1.4.2 Factores de ajuste

En primer lugar hay que analizar el ajuste producto. Existen alrededor de 10500 de normas técnicas y de calidad, de las que solo 275 son de aplicación obligatoria. La mayoría de estas normas afectan a los sectores de la metalurgia, industria química, textiles, construcción, sanidad, etc. A partir del 20 de abril del 2020, muchos de los productos industriales importados deberán cumplir obligatoriamente con las normas NM y se exigirán certificados de conformidad. A día de hoy no existe un sistema de reconocimiento mutuo de las certificaciones entre Marruecos y la UE por lo que las certificaciones emitidas en España no tienen reconocimiento en Marruecos, esto puede suponer una barrera técnica al comercio (Icex, 2020).

También se realiza un control a la llegada a los puestos fronterizos de productos de construcción como las baldosas cerámicas, cemento, láminas de sellado, productos sanitarios, grifos y tubos de plástico (Icex, 2020)

No obstante Marruecos negocia con la UE un acuerdo de libre comercio profundo y avanzado (ALECA en sus siglas en francés) para lo cual la UE exige la convergencia del cuerpo legal; esta exigencia ha llevado al país magrebí a realizar un esfuerzo en la trasposición de textos legales y normas (Icex, 2020).

Teniendo en cuenta todo lo anterior, considero que el ajuste producto es intenso, asignando una puntuación de 3.

Por otro lado, es importante analizar el tamaño de mercado y potencial de crecimiento. El último *country report* difundido por “Crédito y Caución” resalta el alto potencial de crecimiento a medio plazo que presenta Marruecos. Marruecos está realizando reformas estructurales para diversificar su economía, mediante el desarrollo de la industria manufacturera y la creación de un entorno de exenciones fiscales favorables a la atracción de inversión extranjera. Los bajos costes laborales y la devaluación de la moneda han mejorado la competitividad internacional de Marruecos. A pesar de estos importantes avances, el informe señala algunas debilidades como por ejemplo que el

país sigue dependiendo en gran medida de la agricultura y el turismo y las exportaciones de automoción, que generan la mayor parte de las divisas dependen en gran medida del ciclo en Europa (Focus piedra, 2018).

Debido a las condiciones climáticas menos favorables para la agricultura, el crecimiento económico se vio afectado pero no frenó la expansión económica que se mantuvo gracias al sólido desempeño de sectores como la automoción, turístico o construcción. Los subsidios y la inversión en infraestructuras mantienen elevados los gastos públicos (Varela. A, 2018).

El sector de la construcción está en auge, el crecimiento económico y demográfico estimula fuertemente la industria de la construcción en el norte de África. Cuanto más crecen las tasas de ocupación y de la urbanización, la demanda de infraestructura, viviendas, tiendas y establecimientos de salud mental en este territorio. Los sectores de construcción urbana y de los servicios públicos representan aproximadamente el 63% de todos los proyectos de inversión en la región (Marruecos negocios, 2017).

Atendiendo a todo lo mencionado, considero que el tamaño de mercado y potencial de crecimiento es muy favorable, con una puntuación de 5.

En relación a la estrategia competitiva, hemos de destacar que como el sector de la construcción es un sector en auge en Marruecos son distintas las constructoras que trabajan en el país; algunas de estas empresas marroquíes son SGTM, TGCC, Seprob, Houar y Bioui Travaux. Por otro lado, empresas turcas como Yapi-Merkesi o la sociedad STFA Group han conseguido jugosos contratos como la plataforma de la segunda línea de tranvía en Casablanca o el complejo portuario Nador West Med. No obstante, al sector un sector en crecimiento, el número de proyectos también ha aumentado por lo que hay más oportunidades para más empresas (Soto.P, 2016).

Atendiendo a lo mencionado, considero que la estructura competitiva es favorable, con una puntuación de 4.

4.1.5 Selección del país de destino

Toda la información anteriormente explicada la podemos recoger en la matriz de selección de países como podemos ver en la tabla.

Tabla 4.5 Matriz de selección de países

	PORTUGAL	FRANCIA	MARRUECOS
Factores contextuales			
A: Aceptable			
NA: no aceptable			
Riesgo económico y político	A	A	A
Diversidad cultural	A	A	A
Ajuste producto-mercado			
1.Desfavorable			
2.Muy favorable			
Ajuste producto	4	2	3
Tamaño mercado y crecimiento	3	4	5
Estructura competitiva	4	4	4
Total	11	10	12

Fuente: Elaboración propia

Tras realizar la matriz completa, observamos que el mejor país para que SIEC realice la inversión es Marruecos.

4.1.6 Información de interés de Marruecos

Marruecos está situado en el noroeste de África, limita al norte con el océano Atlántico, el mar Mediterráneo y las ciudades españolas de Ceuta y Melilla, al este con Argelia y al sur con el Sáhara (Icex, 2018).

Tiene una superficie de 446.550 kilómetros cuadrados. Cuenta con una población de 35.220.000 de personas y presenta una moderada densidad de población. Su capital es Rabat aunque la capital económica es Casablanca y su moneda *Dirhams* marroquíes. La religión oficial es la musulmana (casi en su totalidad sunitas) más del 90%. Las lenguas oficiales son el árabe y *tamazigh* pero también se habla francés y español al norte del país (Datosmacro, 2020). Marruecos es un país lleno de tradiciones debido a la influencia cultural que tiene africana, árabe y mediterránea. Una de las costumbres del país es el excesivo consumo de té. A la hora del saludo, se debe saludar con la mano derecha ya que la izquierda es considerada impura. Otra costumbre típica entre sus habitantes es quitarse los zapatos al entrar al hogar. Las costumbres ligadas a la religión son muchas, sin duda la más conocida, es el Ramadán (Turismo Marruecos).

Marruecos es un país políticamente estable, con unas buenas condiciones para la inversión extranjera, teniendo en cuenta el crecimiento promedio del PIB en los últimos 6 años, según el FMI y su alto grado de apertura comercial (Icex, 2018)

Por su situación geográfica Marruecos ofrece interesantes oportunidades de inversión como plataforma de negocios hacia África del oeste y central tanto en la triangulación industrial como en el sector de servicios. En relación a las oportunidades de inversión, estas aparecen tanto en el marco de la industria orientada a la exportación como a otras actividades orientadas hacia el mercado local (Icex, 2018).

El perfil del consumidor marroquí es joven, urbano y generalmente acomodado social y económicamente. En los últimos años y gracias al alcance de internet y las nuevas

tecnologías, los *e-mailing* y las tiendas *online* se combinan con las campañas de publicidad clásicas. Debido a la elevada tasa de analfabetismo, los consumidores marroquíes son muy visuales con lo que las campañas publicitarias en televisión se llevan la mejor parte (DHL, 2014).

4.2 ELECCIÓN DEL MÉTODO DE ENTRADA

Existen tres formas genéricas de servir a los mercados exteriores: exportar, conceder licencias o realizar inversiones directas propias. En este caso, SIEC va a elegir la inversión directa; es el método más importante para afrontar los mercados exteriores ya que bajo esta modalidad la empresa está comprometiendo en el exterior sus propios recursos. Esta opción es la opción más arriesgada pero la que suele ser más rentable a largo plazo (Pla Barber & León Darder, 2004).

En concreto, SIEC va a optar por la inversión compartida (*Joint Venture*). Una empresa conjunta puede definirse como una asociación entre dos o más entidades económicas para desarrollar un negocio, normalmente de larga duración, en el cual se comparte el control y la toma de decisiones, los beneficios y el riesgo en función de la aportación proporcional de cada una de las partes (Pla Barber & León Darder, 2004).

Una empresa conjunta local puede tener como principales objetivos básicos la penetración en dicho mercado, facilitada por los conocimientos del socio local, o bien, la explotación de una serie de recursos localizados en dicho mercado a los que solo tienen acceso las empresas locales. Han sido la principal forma de inversión directa utilizada en los países en vías de desarrollo (Pla Barber & León Darder, 2004).

Esta forma de entrada para las empresas Europeas tiene ciertos aspectos positivos como puede ser proveerse de materias locales, consolidar su posición, la proximidad de Marruecos con Europa o beneficiarse de ventajas fiscales. Las *Joint Venture* están muy extendidas por el país (Marruecos) y existen alrededor de 1500 con socios francés, españoles, alemanes y americanos. Entre algunos ejemplos de sociedades españolas establecidas como *Joint Venture* encontramos Cepsa, que junto a la petrolera Sonatrach crearon la empresa Medgaz (Fedeto).

Tabla 4.6 Ventajas y desventajas de una Joint Venture

Ventajas	Desventajas
Mayor competitividad	Elevada aportación de capital
Minimización de riesgos	Conflictos de interés
Aprovechamiento de las sinergias	La valoración de alguna de las partes
Mismos objetivos	Discrepancias
Facilidad de entrada a nuevos mercados	
Facilidad de obtener financiación	

Fuente: Elaboración propia, Datos obtenidos de Economiatic

Para tratar este método de entrada los apoyaremos en el modelo basado en la teoría económica de los costes de transacción (TCT). Dicho modelo se encarga de analizar “que forma de entrada minimiza los costes de transacción asociados a la explotación de una ventaja competitiva en un mercado exterior” (Pla Barber & León Darder, 2004).

Este modelo se fundamenta en cuatro variables:

- Riesgo país. Como hemos mencionado en la matriz de selección, el riesgo económico y político va a ser aceptable.
- Distancia cultural. Aunque las diferencias culturales con Marruecos son significativas, no van a afectar en gran medida a la actividad que se va a desarrollar y por tanto también va a ser aceptable.
- Potencial de mercado. Atendiendo a lo mencionado, observamos que Marruecos es un país que se encuentra en pleno crecimiento, en concreto se sabe que el sector de la construcción está en pleno auge.
- Activos intangibles: tecnológicos y comerciales. A nivel tecnológico Marruecos no es un país especialmente desarrollado, es por eso que se deberá de tener un control medio

5. GESTIÓN DE LA EMPRESA MULTINACIONAL

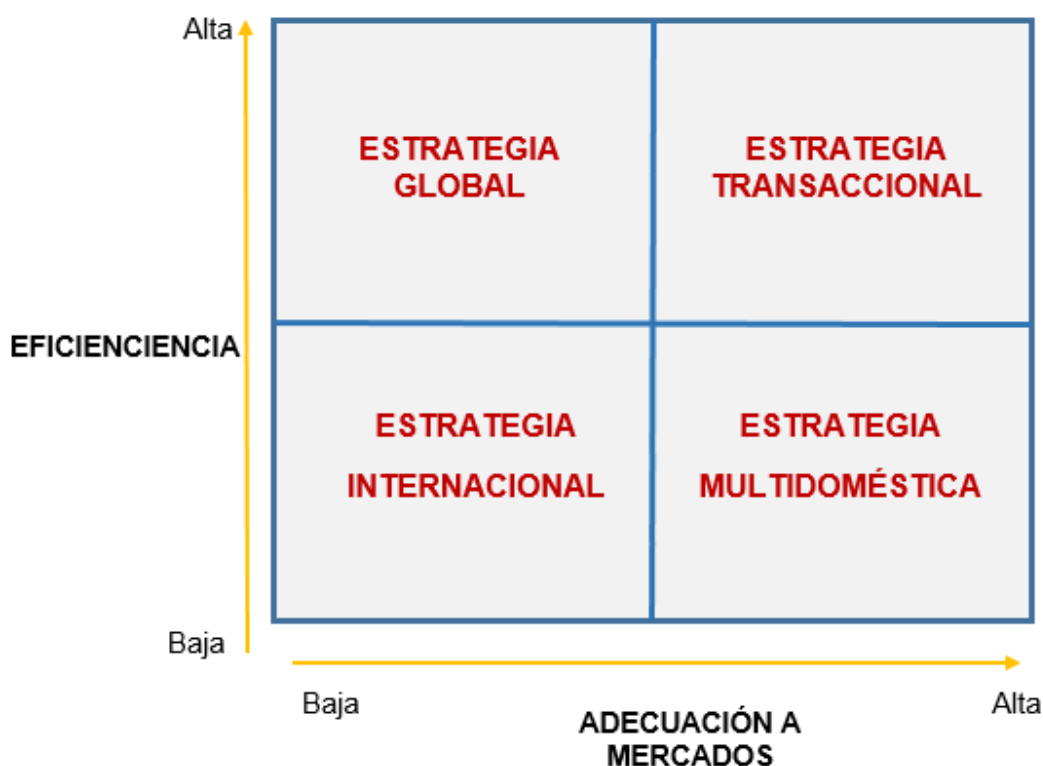
5.1 ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN

Una vez seleccionado el método de entrada se debe definir cuál va a ser la estrategia de internacionalización que va a llevar a cabo la empresa y sobre la cual estarán relacionados los objetivos de la misma.

Existen varios enfoques estratégicos de competencia internacional, que se pueden dividir en tres o cuatro tipos: estrategia global, estrategia transnacional, estrategia internacional y estrategia multidoméstica.

Para la elección de una de estas estrategias se debe de tener en cuenta una serie de variables. Por un lado la integración, que se refiere a la gestión centralizada de las actividades geográficamente dispersas de forma continuada, hace referencia al grado de interconexión entre la actividad de una filial y la misma u otras actividades en otras filiales. En segundo lugar, la sensibilidad local, que se refiere a las decisiones de asignación de recursos llevadas a cabo de forma autónoma por parte de la filial; es la disposición de la multinacional a incorporar en la propia estrategia las exigencias particulares de los distintos mercados en que opera. Y por último, la coordinación estratégica, se refiere a la gestión conjunta de la asignación de recursos entre distintos países como parte de una estrategia; mediante la coordinación diversas unidades gozan de autonomía para sumar sus acciones a las de las demás en el seno de una estrategia común (Pla Barber & León Darder, 2004).

Tabla 5.1 Tipos de estrategias de internacionalización



Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos (Pla Barber & León Darder, 2004)

La estrategia más adecuada para SIEC será el enfoque transnacional, dicho enfoque trata de responder a la complejidad del entorno utilizando simultáneamente la integración y la sensibilidad, herramientas que en principio parecen incompatibles. A pesar de las diferencias entre los enfoques multidoméstico y global, estos tienen en común la uniformidad en el comportamiento de las filiales exteriores y en el trato recibido por parte de la matriz (Pla Barber & León Darder, 2004).

Las empresas multinacionales, se enfrentan a una compleja disyuntiva, por una parte, no desean quebrar el espíritu emprendedor de las filiales locales, y por otra, se han de asegurar que las actividades de las filiales individuales no se desvíen de la estrategia a largo plazo de la corporación (Davidson y Haspelagh, 1982). El enfoque transnacional trata de responder a la complejidad del reto competitivo al que se enfrentan las empresas con presencia internacional, y por ello, renuncia a darle una respuesta unidimensional. No se conforman con definirse por un planteamiento local o global, la ventaja de estas empresas multinacionales radica en el equilibrio entre diferentes perspectivas. La empresa transnacional ha de ser capaz de explotar conocimiento generado en todo el mundo e internalizarlo mediante las propias filiales que dan acceso a conocimientos generados por ellas o absorbidos del entorno local o global en el que se desarrollan. Dado que las innovaciones en la empresa transnacional se pueden generar en múltiples localizaciones, la empresa distribuye los recursos de forma que se pueda desarrollar eficientemente la capacidad de incorporar y combinar conocimiento relevante emergido de diferentes partes del mundo (Pla Barber & León Darder, 2004).

La empresa no centralizará o descentralizará de forma generalizada, sino que tomará decisiones selectivas atendiendo a las condiciones y objetivos de cada unidad. La

utilización de unas normas, principios y valores compartidos permite abordar la complejidad y fomentar la interdependencia (Pla Barber & León Darder, 2004).

Tabla 5.2 Resumen ventajas y desventajas del enfoque estratégico transnacional

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Promoción globalizada del producto	Requiere de mucha inversión económica
Mayor competitividad en los mercados	Requiere de mayores permisos para su instauración en las distintas localidades
Facilidad de alianzas estratégicas	Puede originar monopolios
Facilidad de investigación de las características y gustos locales e internacionales	Requiere de muchos años para su instauración a nivel global

Fuente: (Web y empresas, 2018)

6. CONCLUSIÓN

A lo largo del presente trabajo se han llevado a cabo una serie de estudios y análisis con el fin de elaborar un plan de internacionalización para la empresa SIEC. En un primer lugar hemos podido conocer más a fondo la empresa, conociendo así su misión, visión, valores o logros entre otros aspectos.

Hemos concluido que SIEC tiene motivos para comenzar una estrategia de internacionalización, es por ello que hemos valorado tres opciones distintas para ubicar la inversión. Una vez analizados el riesgo del país, la diversidad cultural, el ajuste producto, el tamaño de mercado y crecimiento y la estructura competitiva apoyándonos en la matriz de selección de países hemos concluido que el mejor país de destino es Marruecos.

Tras esto, se ha de decidir cuál es el método de entrada más oportuno, en este caso SIEC ha optado por la inversión directa a través de una *Joint Venture*. Mediante este método, SIEC y la otra empresa compartirán el riesgo y los recursos necesarios. La estrategia a seguir en este plan de internacionalización, es el llamado enfoque estratégico transnacional, ya que es el que mejor se adapta a la situación de SIEC.

Finalmente debemos de destacar que el presente Trabajo Fin de Grado cuenta con una limitación de contenido, siendo el límite de palabras de 10.000 y por ello se ha tenido que prescindir de ciertas partes como la gestión de los recursos humanos y la cultura corporativa. Se puede concluir que Marruecos es un buen país para que SIEC desarrolle

su actividad en el sector de la construcción pero el presente documento no aporta la suficiente información para realizar el plan de internacionalización completo.

7. BIBLIOGRAFÍA

Aipex. (s. f.). Recuperado 14 de agosto de 2020, de <https://aipex.es>

BOLETIN, E. (s. f.). *Portugal discutirá un cambio en la ley de obras públicas que amenaza el reinado de las constructoras españolas*. EL BOLETIN. Recuperado 14 de agosto de 2020, de <https://www.elboletin.com/noticia/193947/economia/portugal-discutira-un-cambio-en-la-ley-de-obras-publicas-que-amenaza-el-reinado-de-las-constructoras-espanolas.html>

Comparar economía países: España vs Francia 2020. (s. f.). datosmacro.com. Recuperado 14 de agosto de 2020, de <https://datosmacro.expansion.com/paises/comparar/espana/francia>

Constructoras españolas desatan una guerra del ladrillo en Francia por sus precios. (2014, febrero 2). El Confidencial. https://www.elconfidencial.com/empresas/2014-02-02/constructoras-espanolas-desatan-una-guerra-del-ladrillo-en-francia-por-sus-precios_80313/

Consulting, I. (2017, marzo 31). Crecimiento explosivo del sector de la construcción en el norte de África. *Marruecos Negocios*. <https://www.marruecosnegocios.com/crecimiento-explosivo-del-sector-la-construccion-norte-africa/>

Costumbres de Marruecos: Cómo Comportarse. (s. f.). *TURISMO MARRUECOS*. Recuperado 14 de agosto de 2020, de <https://www.turismomarruecos.net/cultura/costumbres-y-tradiciones/>

Crear e instalar una empresa - La Inversión Extranjera en Portugal. (s. f.). Recuperado 14 de agosto de 2020, de <http://www.portugalglobal.pt/ES/InvertirenPortugal/Criareinstalar/Paginas/OInvestimentoEstrangeiroPortugal.aspx>

Déficit Público de Portugal 2020. (s. f.). *datosmacro.com*. Recuperado 13 de agosto de 2020, de <https://datosmacro.expansion.com/deficit/portugal>

Dirigentes, G. (s. f.). *Marruecos , un país con potencial de crecimiento*. Dirigentes Digital. Recuperado 14 de agosto de 2020, de <https://dirigentesdigital.com/mercados/marruecos-un-pais-con-potencial-de-crecimiento-FJ182465>

España y Portugal, ¿en qué se parecen y diferencian culturalmente las tierras vecinas? (2018, septiembre 3). *Digital Sevilla - Diario andaluz progresista*. <https://digitalsevilla.com/2018/09/03/espana-y-portugal-en-que-se-parecen-y-diferencian-culturalmente-las-tierras-vecinas/>

Estrategia Transnacional (ventajas y desventajas). (s. f.). Web y Empresas. Recuperado 14 de agosto de 2020, de <https://www.webyempresas.com/estrategia-transnacional/>

France / Economic Studies - Coface. (s. f.). Recuperado 14 de agosto de 2020, de <https://www.coface.com/Economic-Studies-and-Country-Risks/France>

Francia, un mercado maduro pero atractivo | DIARIO DEL EXPORTADOR. (s. f.). Recuperado 14 de agosto de 2020, de https://www.diariodelexportador.com/2014/12/francia-un-mercado-maduro-pero-atractivo_2.html

Las constructoras españolas, entre las grandes de Europa. (2016, julio 25). Expansión.com. <https://www.expansion.com/empresas/inmobiliario/2016/07/25/579656e2e2704e1d378b45c0.html>

Las constructoras lusas, en alerta por el dominio español en la obra de Portugal. (2019, noviembre 4). ELMUNDO. <https://www.elmundo.es/economia/empresas/2019/11/04/5dbf01f0fc6c8365158b464c.html>

Las constructoras portuguesas reclaman protección contra la «invasión española» | CapitalMadrid. (s. f.). Recuperado 14 de agosto de 2020, de <https://www.capitalmadrid.com/2019/11/6/54652/las-constructoras-portuguesas-reclaman-proteccion-contrala-invasion-espanola.html>

Licencia de obras Portugal - Alvará - Technad Group. (s. f.). Recuperado 14 de agosto de 2020, de <http://www.technadgroup.com/index.php/servicios-clasificacion-de-empresas/licencia-de-obras-portugal>

Llegar al consumidor portugués - Santandertrade.com. (s. f.). Recuperado 14 de agosto de 2020, de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/portugal/llegar-al-consumidor>

Los constructores marroquíes protestan por la competencia de Turquía. (s. f.). Atalayar. Recuperado 14 de agosto de 2020, de <https://atalayar.com/content/los-constructores-marroqu%C3%ADes-protestan-por-la-competencia-de-turqu%C3%ADa>

Marruecos: evolución de los canales de distribución y las ventas internacionales • Exporta con DHL. (2014, junio 3). *Exporta con DHL*.

<https://www.exportacondhl.com/blog/marruecos-evolucion-de-los-canales-de-distribucion-y-las-ventas-internacionales/>

Monográficos. (s. f.). La Vanguardia. Recuperado 14 de agosto de 2020, de <https://www.lavanguardia.com/monograficos/20170223/14732578720/monograficos.html>

Morocco / Economic Studies - Coface. (s. f.). Recuperado 14 de agosto de 2020, de <https://www.coface.com/Economic-Studies-and-Country-Risks/Morocco>

Moya, Á. (s. f.). COVID-19: Qué pasará con el sector de la construcción en España según los expertos de Euroconstruct. Material Eléctrico - CdeComunicacion.es. Recuperado 14 de agosto de 2020, de <https://material-electrico.cdecomunicacion.es/noticias/sectoriales/39166/covid-19-que-pasara-con-el-sector-de-la-construccion-en-espana-segun-los-expertos-de-euroconstruct>

octubre, J. R., & Am, 2019 a Las 4:17. (2019, enero 17). Joint venture: Definición, características, ejemplos, ventajas y desventajas. *Economía TIC*. <https://economytic.com/joint-venture/>

Piedra, F. (2018, julio 25). Alto potencial de crecimiento en Marruecos. *Focus Piedra - Noticias sobre piedra natural*. <https://www.focuspiedra.com/alto-potencial-de-crecimiento-en-marruecos/>

Pla Barber. J & León Darder. F (2004). Dirección de empresas internacionales. En PEARSON EDUCACIÓN S.A. (Ed.)

Política y economía Francia - Santandertrade.com. (s. f.). Recuperado 14 de agosto de 2020, de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/francia/politica-y-economia#:~:text=En%202019%2C%20Francia%20se%20ubic%C3%B3,Reino%20Un>

[ido%20y%20la%20India.&text=Seg%C3%BAAn%20la%20enmienda%20de%202019,m%C3%A1s%20alto%20en%20nueve%20a%C3%B1os.](https://www.santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/marruecos/politica-y-economia)

Política y economía Marruecos - *Santandertrade.com*. (s. f.). Recuperado 14 de agosto de 2020, de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/marruecos/politica-y-economia>

Política y economía Marruecos - *Santandertrade.com*. (s. f.). Recuperado 14 de agosto de 2020, de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/marruecos/politica-y-economia>

Política y economía Portugal - *Santandertrade.com*. (s. f.). Recuperado 13 de agosto de 2020, de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/portugal/politica-y-economia>

Portugal / Economic Studies - *Coface*. (s. f.). Recuperado 13 de agosto de 2020, de <https://www.coface.com/Economic-Studies-and-Country-Risks/Portugal>

Portugal: Economía y demografía 2020. (s. f.). *datosmacro.com*. Recuperado 13 de agosto de 2020, de <https://datosmacro.expansion.com/paises/portugal>

Prima de riesgo de España 2020. (s. f.). *datosmacro.com*. Recuperado 14 de agosto de 2020, de <https://datosmacro.expansion.com/prima-riesgo/espana>

Prima de riesgo de Francia 2020. (s. f.). *datosmacro.com*. Recuperado 14 de agosto de 2020, de <https://datosmacro.expansion.com/prima-riesgo/francia>

Prima de riesgo de los países 2020. (s. f.). *datosmacro.com*. Recuperado 13 de agosto de 2020, de <https://datosmacro.expansion.com/prima-riesgo>

Proteccionismo en la UE: Francia y Alemania ponen barreras a la entrada de productos españoles. (2017, agosto 7). *okdiario.com*. <https://okdiario.com/economia/mercado-unico-europeo-francia-alemania-ponen-barreras-entrada-productos-espanoles-1220294>

Régimen Político en Portugal. (s. f.). Recuperado 14 de agosto de 2020, de <https://www.turismoenportugal.org/regimen-politico-portugal>

Ruiz, V. (2018, mayo 2). Ventajas y desventajas de joint venture | Beneficios del joint venture. *Emprende Pyme*. <https://www.emprendepyme.net/ventajas-y-desventajas-de-joint-venture.html>

SMI en Portugal 2020. (s. f.). datosmacro.com. Recuperado 14 de agosto de 2020, de <https://datosmacro.expansion.com/smi/portugal>